جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

تطوير تطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الإنشائية من منظور ثقافة المنظومة والالتزام الإداري

إعداد الطالب

فالح محمد فالح العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور سلطان الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجســتير في
الإدارة الهندسية / قسم هندسة النظم الصناعية

جامعة مؤتة، 2015

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب فالح محمد العتيبي الموسومة بـ:

تطوير تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الانشائية من منظور ثقافة المنظومة والالتزام الاداري

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة الهندسية.**

القسم: هندسة النظم الصناعية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. سلطان عبدالرحمن الطراونة		٢٠١٥/٨/٦	مشرفاً ورئيسا
د. شاكر عطاالله المحادين		٢٠١٥/٨/٦	عضواً
د. معتز عبداللطيف الطراونة		٢٠١٥/٨/٦	عضواً
د. سطام راكان العمرو		٢٠١٥/٨/٦	عضواً

عميد الدراسات العليا

K. Bo...

د. علي الضمور

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى الذين علماني أن الكرامة أغلى ما في الحياة، وأن الصفح والسماحة والتسابق إلى الفضل والعفو والإيثار أجمل ما فيها............... أبــي، وأمـــي أطـــال الله فـــي عمريهما.

والمتطلعين دوماً، بروح التضحية والطموح، إلى آفاق مستقبل تقَّدر فيه القــيم وتتفتح أبوابه أمام العطاء الصادق.

إلى الحصن المنيع إلى من ساندتني في جهدي المتواضع اهدي لهم جميعا محبتـــي زوجتي ......

اليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع تعبيراً عما يختلج في النفس ومـــا يكنـــه الضمير

فالح محمد فالح العتيبي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم والصلاة والسلام على هادي الأمم وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله والشكر له على توفيقه لي بأن أعانني وأوصلني إلى هذه المرحلة التي أوشكت فيها على اجتياز هذه الدرجة العلمية، سائلاً إياه أن أوفق في خدمة كل من يقصد هذا العمل المتواضع، وأتشرف خلال هذه الأحرف البسيطة أن أتقدم بالشكر ووافر الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، فقد كانوا أول الداعمين وخير المعينين ونعم المساندين فقد غمروني بواسع العلم وأفضل التوجيه لهم من الشكر أجزله........

وأخص بالشكر الفاضل الأستاذ الدكتور سلطان الطروانه المشرف على الرسالة والأساتذة الكرام الذين ساهموا في مناقشة هذه الرسالة..... وأسال الله أن يعينني على حفظ الجميل ورده.......

فالح محمد فالح العتيبي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تطوير تطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الإنشائية من منظور ثقافة المنظومة والالتزام الإداري

فالح محمد فالح العتيبي

جامعة مؤتة، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام إدارة الجودة من منظور ثقافي والتزام إداري، يمكن تطبيقه في الشركات الصناعية الإنشائية في دولة الكويت، لإنجاز المشاريع الإنشائية بجودة أفضل، وبشكل مستدام. كما هدفت الدراسة إلى :التعرف إلى واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت. والتعرف إلى الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت. والتعرف إلى الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت. والتعرف إلى الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت.

ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي. قام الباحث باستخدام الاستبانة في الدراسة كأسلوب لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمسؤولين في قطاع الصناعات الإنشائية في دولة الكويت، بالإضافة إلى مدراء إدارة جودة المنشآت، ومديري المنشآت. وقد استخدم الباحث في الدراسة الرزمة الإحصائية (SPSS) ، والمتوفرة في برنامج التحليل الإحصائي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

إنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن مجال واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات. بينما أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات. وأن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق متطلبات إدارة الجودة عن طريق توفير مجموعة من الطرق التي تقنع الهياكل الإدارية والعاملين في قطاع الإنشاءات من قرار تطبيق المتطلبات.

Abstract

Developing the application of total quality system in the sector of construction industry from the perspective of the system culture and the administrative commitment

Faleh Mohammad Al-Utaibe

Mu'tah University, 2015

This study aimed at developing the application of total quality system in the sector of construction industry from the perspective of the system culture and the administrative commitment that can be applied in the constructive industrial companies in the state of Kuwait in order to perform the constructive projects in a better quality and a sustainable form. In order to achieve the objective, the researcher used the descriptive method. The researcher used the questionnaire as a means to collect data. The study community consisted of all the staff and officials of the Construction Sector in the State of Kuwait in addition to the managers of facilities quality management and the managers of facilities. The researcher used the (SPSS) that is available in the program of statistical analysis. The study concluded a number of results, including: while

The arithmetic means of the study items was high and medium within the field of the reality of applying the quality management system in the construction sector. While the arithmetic means of the study items was high and medium within the field that measures the difficulties and obstacles that prevent applying the quality management system in the construction sector, and the results showed that that the arithmetic means of the study items was high and medium within the field that measures the achievements which were accomplished due to applying the quality management system in the construction sector and the arithmetic means of the study items was high and medium within the culture that is dominant in the performance of the construction companies as well as the nature of the effect that the culture has regarding stepping forward in applying the quality management system in the construction sector.

The study recommends about the necessity of applying the demands of quality management by providing a number of methods that persuade the administrative staff as well as the workers in the construction sector with the idea of applying these demands.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة ومشكلتها:

يعتبر نظام إدارة الجودة أحد أهم أنظمة الإدارة لدى الشركات الصناعية الجاهدة لتحسين وتطوير أدائها، وتحسين قدرتها التنافسية مع الشركات الأخرى. حيث أن الأبحاث التي أجريت على نظام إدارة الجودة في قطاع الصناعات الإنشائية محدودة جداً، لكنها تجمع على أن فشل شركات الإنشاء في تحقيق نظام إدارة الجودة ما هو إلا ظاهرة عالمية، تكمن أهم أسباب فشلها في عدم إدراك مفهوم نظام إدارة الجودة، وتطبيقها (Sami et, al., 2012)(Raji at, al., 2011). لذا ينبغي على الحكومات أن تسعى إلى تحفيز الشركات الإنشائية لتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال الحصول على شهادات عالمية في هذا المجال، كشهادة الأيزو 9001 التي أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (الأيزو) عام 1987 لكونها تتضمن على جملة من المواصفات الدولية والتي تتعلق بأنظمة الجودة والمتعارف عليها بمجموعة الأيزو (ISO 9000) (الطراونة، 2004).

إن مجرد وجود وثائق إدارة الجودة، كخطط لإجراءات وتعليمات العمل للجودة، لا يعني بالضرورة وجود ممارسات وإجراءات عملية على قدر عالي من الجودة، والتي يفترض أن تلاقي رضى العميل، فتكون محصلة نظام إدارة الجودة هي أعمال ورقية لا غير. وأن سعي الشركات للحصول على شهادة الأيزو مثلا ليس بالضرورة لأجل الاستفادة العملية من نظام إدارة الجودة في أداء شركة ما، بقدر ما هو لأجل اكتساب امتيازات تنافسية أخرى، كما أن الانتقال من ثقافة البناء قليل التكلفة ومنخفض الجودة، مع تقبل تكبد تكاليف الصيانة فيما بعد، إلى ثقافة البناء عالي الجودة يتطلب تطبيق أمثل لنظام إدارة الجودة. وعليه فإن أحد أهم معيقات تفعيل نظام إدارة الجودة في شركة ما واستغلاله استغلالاً أمثل هو الجانب الثقافي والالتزام الإداري بنظام إدارة الجودة (Willar et, al., 2012).

حيث تعد ثقافة المنظومة في شركات الصناعات الإنشائية لها عدة تعريفات، أحدها هو التواصل والمشاركة الغير رسمية للقيم والمعتقدات التي تضبط الأفراد والمجموعات في منظومة ما من حيث كيفية أداة الواجبات المنوطة بهم، حل المشاكل، تسوية الخلافات، والمشاركة التفاعلية المتبادلة بين أعضاء المنظومة وخارجها (2010 Coffey,).

كما أن هنالك العديد من الدراسات التي بينت بأن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة المنظومة في إحدى شركات الإنشاءات ونجاح تطبيق نظام إدارة الجودة (Willar et, al., 2012). يعتبر سعي الشركة لتوفير ثقافة منظومة ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة تحدي كبير لإدارة الشركة؛ وذلك لأن تغيير العادات والسلوكيات في المنظومة لتتوافق مع ثقافة الجودة قد يتطلب الكثير من الجهد والتصويب والتدريب على فترات طويلة جداً.

كما أن قياس فاعلية ثقافة المنظومة يعتمد على النموذج المستخدم. فيعتبر نموذج "بنية القيم التنافسية" من النماذج الفعالة التي تدرس بيئة ما من أربع زوايا مختلفة، والتي تتمثل في الإبداع والمغامرة، والنمطية، والمادية (Choi. et, al., 2010).

مشكلة الدراسة

أن أساليب تخطيط الموارد البشرية تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها. فليس هنالك من أسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تنتخب أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها. فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من استراتيجيات الموارد البشرية يساهم بشكل فاعل في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية. وبسبب تلك الأهمية فقد أُعتبر تخطيط الموارد البشرية عاملا أساسيا في تخفيض الكلفة في المنظمة عن طريق. مما سبق تتلخص مشكلة هذا البحث **في تطوير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من منظور ثقافة المنظومة والالتزام الإداري في قطاع شركات الصناعات الإنشائية بدولة الكويت، بما يضمن تحسين أداء الشركة بشكل مستدام.**

2.1 أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تطوير نظام إدارة الجودة من منظور ثقافي والتزام إداري، يمكن تطبيقه في الشركات الصناعية الإنشائية في دولة الكويت، لإنجاز المشاريع الإنشائية بجودة أفضل، وبشكل مستدام.

وتهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت.
2. التعرف إلى الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت.
3. التعرف إلى الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت.
4. التعرف إلى الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية ، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت.

3.1 أهمية الدراسة:

إن مشاريع الإنشاءات تتطلب التعامل مع جهات متعددة وبشكل حيوي جدًا، مما يجعل تقييم الجودة العالية لا يعتمد فقط على المنتج أو المنشأة النهائية، بل يعتمد أيضا على العملية الإدارية بين مختلف العناصر المتغيرة في المشروع. وعليه فقد تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد العوامل التي تعزز تطبيق إدارة الجودة من منظور ثقافة المنظومة العاملة في المشروع، والالتزام الإداري. على صعيد آخر، قد تعتبر هذه الدراسة مهمة في إثراء المكتبة العربية في مجال نظام إدارة الجودة في قطاع الصناعات الإنشائية في الكويت.

4.1 أسئلة الدراسة:

1- ما واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت؟

2- ما الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت؟

3- ما الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت؟

4- ما الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية ، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات في الكويت؟

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى جزأين: الجزء الأول: استعرض فيه الأدب النظري المتعلق بمفردات عنوان الدراسة تطوير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الإنشائية من منظور ثقافة المنظومة والالتزام الإداري، أما الجزء الثاني، فقد تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1.2 الإطار النظري:

يعتبر قطاع الإنشاءات من القطاعات التي أخذت مساحة كبيرة في الامتداد بالأسواق العربية والأجنبية، حيث أصبحت لها أسواق خاصة فمثلاً الجمهورية العراقية تعد من أكثر الدولة وأكبرها في احتوائها على الأسواق العربية الرئيسية المصدرة لقطاع الإنشاءات، ويليها باقي الدول العربية كالسعودية، ولبنان، والإمارات العربية، وسوريا، ومصر، وفلسطين، والكويت إضافة إلى الأسواق الأجنبية كالولايات المتحدة، واستراليا، وألمانيا، والهند، ولاتساع قطاع الصناعات الإنشائية فقد يواجه هذا القطاع العديد من التحديات التي تقلل من التسارع في نموه وتقدمه، ومن تلك التحديات التي يواجهها ذلك القطاع ما جاء ذكره (موقع غرفة التجارة والصناعة في الأردن، 2013).

1- **الموارد البشرية:** يحتاج قطاع الإنشاءات إلى جهد عضلي لكون المنشآت الغير مؤتمتة تتطلب العمالة الماهرة كالعاملين في تشكيل الحجر أو عمال جلي الرخام او البلاط وعمال الصب والحفر وغيرها والتي تحتاج إلى جهد بدني للقيام بها، إضافة إلى مساعدين للعمالة الماهرة كعامل مكبس الطوب، حيث تشكل العمالة الوافدة الجزء الاكبر من عمالة قطاع الإنشاءات وبناءاً عليه فإن

الصعوبات الخاصة باستقدام العمالة قد تؤثر بشكل كبير وملحوظ على قطاع الإنشاءات.

2- **الكلف الإنتاجية**: معظم مدخلات قطاع الإنشاء محلية إلا أن ارتفاع كلف الطاقة والمياه والعمالة ساهم في رفع الكلفة الإنتاجية لذا ينبغي العمل على تقليل الكلف الإنتاجية لتمكين هذا القطاع من المنافسة محلياً ودولياً.

3- **المحددات البيئية**: والتي تقلل من فرص الحصول على مواد خام جديدة مثل كتل الرخام والحجر.

4- **القدرة الإنتاجية والبحث والتطوير:** أن الوصول إلى قدرة إنتاجية مرتفعة يتطلب تداخل كافة العناصر الإنتاجية من مكائن وعمليات إنتاج وعنصر بشري وبشكل متكامل ضمن مستوى جودة متميز لكن ضعف الجهود في مجال البحث والتطوير في المنتجات الإنشائية يشكل عقبة أمام رفع القدرة الإنتاجية، ويقلل من الفرص في توفير منتجات جديدة تساهم في زيادة تنافسية القطاع ورفع حجم الصادرات.

5- **نظام إدارة الجودة والمواصفات والمقاييس**: فعنصر الجودة والمواصفات والمقاييس من أهم العناصر التي تميز المنتج وتعزز من قدرته على المنافسة، لذا ينبغي توفير متطلبات إدارة الجودة في المنشآت المتوسطة والكبيرة لتحقيق أعلى درجات الجودة. حيث أن العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة والحرفية لا تتمكن من إيجاد منظومة متكاملة لضبط الجودة وأدارتها ولا يتوفر فيها نظام إدارة الجودة فيها بسبب الكلف المالية والإدارية مما يبقيها أمام عائق في رفع سويتها الإنتاجية وتطور مستوى منتجاتها.

ففي ضوء تجدد نشاط قطاع الإنشاء تظهر الحاجة إلى زيادة الاهتمام بإدارة الجودة وبوصفها موقفاً حضارياً وضرورة اقتصادية في إطار يأخذ بعين الاعتبار العوامل المحلية ومعطيات التطور العالمي والمستجدات الاقتصادية التي تسود العالم ومن أجل المساهمة في تعجيل عملية النهوض بمستوى الجودة في تنفيذ المشاريع الإنشائية(خالد، 2005).

حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين الميلادي بعض التغيرات التي أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم الإدارية والمالية في المجتمعات المختلفة، وجعلت التغيير للارتقاء بخدمات مختلف القطاعات أمراً ضرورياً للبقاء، ومن يرفض التغيير أو يعيقه يحكم على نفسه بالفناء، كما وفرضت الاهتمام بالمواصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO). ففي القرية الكونية التي تحيط بكافة المجتمعات وفق إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، فقد احتلت إدارة الجودة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين لتحسين نوعية الخدمات بكافة مستوياته وتطوير مستوى جودة أدائها في جميع أبعاده وعناصره (الخطيب، 2000).

لذا تعد الجودة امتداداً طبيعياً للجهود المكثفة المبذولة من أجل تحسين الإنتاجية وتطويرها، بدءاً من "فريدريك تايلور" وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، و"ماكس ويبر" صاحب نظرية البيروقراطية التي اهتمت بالجانب الهيكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام، ومروراً بـــ"إلتون مايو وزملائه" أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين الرؤساء، والذين وجهوا النظر إلى علاقة الأداء بالنمط القيادي والدافعية والحوافز والولاء، وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين أسهموا بفعالية في تحديد نماذج إدارة الجودة وتطوير تطبيقاتها مع زملائهم الأمريكيين (العصيمي، 2007).

كما وقد تطرق (Rasheed et al, 2011) أيضاً إلى أن الجودة تعد امتدادا للجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والأداء وتطويرها من قبل"فريدريك تايلور" الذي صاغ النظرية العلمية، و"ماكس ويبر" صاحب نظرية البيروقراطية الذي اهتم بتقسيم العمل وتوزيع المهام، ومروراً بـــ"إلتون مايو وزملائه" أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالروح المعنوية للعاملين والمدراء والحوافز والولاء والدافعية، وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين طوروا نماذج إدارة الجودة بالتعاون مع الأمريكيين.

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة:

إن المصالح الاقتصادية وشدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل في المجالات المختلفة وعدم مقدرة وكالات الإعلانات التجارية على تحقيق إشباع حاجات ورغبات الزبائن حيث تعد من الأسباب الرئيسة التي تؤثر بشكل مباشر على تحول الزبائن من مكتب إلى آخر وعليه فإن زيادة درجة الرضا هي ناتجة عن مقدرة المؤسسات على تحقيق مصالح الزبائن وتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم.

تنوعت إسهامات وآراء الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الجودة شأنها في ذلك شأن المفاهيم الإنسانية الأخرى فالجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities وتعني إمداد المستفيد بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى في الخدمة خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين أم مخططين، ومنفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المؤسسة (لرقط، 2009).

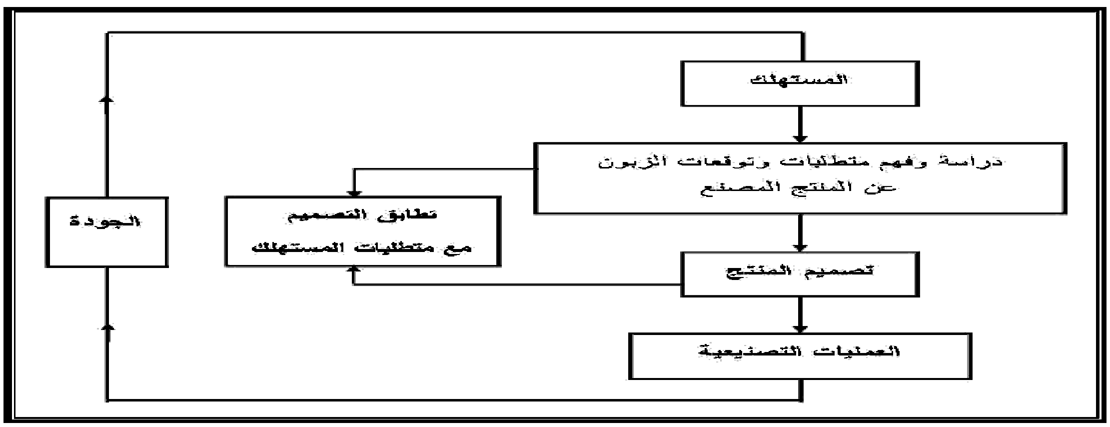
ويعرفها (الجضعي، 2005) بأنها "مجموعة من العمليات، قوامها التزام الإدارة، بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات المستفيد الداخليين والخارجيين".

وإدارة الجودة بحسب تعريف المؤسسة الأوربية للسيطرة النوعية هي مجموعة خصائص ومميزات منتج أو خدمة ذات الصلة بمقدرته على الإيفاء بحاجة معينة وهي تطبيق العلوم والتقنيات لتحقيق أقصى استفادة، دون زيادة التعرض للمخاطر، وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة تحدد بأفضل موازنة بين المخاطر والفوائد (Wolf et, al., 2011)

ويمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الإنتاج الذي يشير إلى شعور المستفيد بان الخدمة التي يحصل عليها متميزة من خلال كونها ترضيه وتشبع حاجاته ورغباته وتفوق توقعاته(Gallear, Ghobadian, 2000).

ويؤكد (Evans,1993) أنّ العلاقة بين الجودة وتوقعات المستفيد ورغباته في الخدمة تتضح من خلال أن الجودة في الشركات الصناعية يتم تحديدها عن طريق ثلاث مراحل أساسية وهي:

1- دراسة المستفيد وفهم متطلباته وتوقعاته عن الخدمة من خلال دراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة.
2- تصميم الخدمة بما يتناسب وتوقعات المستهلك.
3- مراقبة العمليات التصنيعية لضمان خدمات بما يلائم التصميم والمواصفات الموضوعة مسبقاً. وأطلق (Evans) على هذه المراحل بتوجه الجودة نحو المستفيد (Customers-Driven Quality) كما موضحة في الشكل (1):



الشكل (1)

توجه الجودة نحو المستهلك

وللمستفيد خمسة مفاهيم تتعلق بالجودة ولها ارتباط وثيق بتلبية رغباته، ثلاثة منها تشكل محور الاهتمام وتتمثل بالجودة المتوقعة Expected Quality والجودة المرضية (المفضلة) Preferred Quality والجودة المبهجة التي تجلب السرور Pleasant Quality، أما الاثنان الآخران فهما الجودة المعتدلة Moderate Quality والجودة العكسية التي لا تعكس رغبة المستفيد Reversed Quality (Price& Chen, 1993).

عرّفت إدارة الجودة من وجهة نظر(Bounds,et,all 1994) من خلال أربعة أصناف. وتبعاً للأساس الذي تستند عليه وكما في الجدول رقم (1) الآتي:

الجدول (1)

تعريفات إدارة الجودة وفق بعض المداخل

أساس التعريف	تعريف إدارة الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
1- مبني على أساس الخدمةProduct Based	أنها صفات أو خصائص بمكن قياسها وتحديد كميتها، إذ يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا الخدمة.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظللة.
2- مبني على أساس المستخدم النهائيUser Based	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن الخدمات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه الخدمات الأعلى جودة.	إن تفضيلات المستفيد متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
3- مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات. إذ إن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	* إن إدراك المستفيد للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً. * عادة تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على انه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محدده، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.
4- مبني على أساس القيمةValue Based	* تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتوج. * يعتمد قرار الشراء للمستفيد على الجودة والقيمة الأفضل.	الخدمة الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة Value Better يصف الخدمة أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر: الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم(2000).

ويرى الباحث من خلال ما سبق إلى أن مفهوم النسبية في النظر إلى إدارة الجودة من خلال الجهات المستفيدة قد عملت على تشكيل جملة من الانتقالات من مفهوم جودة الخدمة سواء أكان خدمة أم سلعة إلى جودة المؤسسة ومن ثم جودة المجتمع جميعاً وبكل نشاطاته ومقوماته، لذا فإن إدارة الجودة عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، فهي الأسلوب الإداري الذي يلزم المؤسسات بإيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مهارات جميع العاملين في المؤسسة وتنظيم العمل وتطويره في مختلف الجوانب بما يضمن أداء العمل الصحيح بشكل جيد من الوهلة الأولى في كل مرة.

2.1.2 أهداف وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات:

تتباين أهمية وأهداف إدارة الجودة في الظروف الاقتصادية الطبيعية وفي جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية بشكل عام وقطاع الإنشاء بشكل خاص بتباين درجة الوعي النوعي ودرجة رقي الذوق العام للمجتمع ففي ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويّين العالمي والمحلي، أخذت قطاعات الإنشاء تتلمس خياراتها للبقاء والدخول في سوق المنافسة مع القطاعات الأخرى، والعمل على تحقيق الإنتاجية العالية بأقل التكاليف الإجمالية، وزيادة فوائد العائد والربحية، وبالتالي زيادة القدرة على تحقيق الرضى للزبون، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة كمنهاج عمل طويل المدى (Macmillan & Tompoe,2000).

من هنا فإن الأهداف العامة من تطبيق نظام إدارة الجودة في شركات الإنشاء تنبثق من فلسفة وسياسة المجتمع المحلي وتستغرق شركات الإنشاء زمناً طويلاً ربما (يحتاج إلى سنوات) حتى تحققها، ويتمثل بعضها فيما يلي(Faasdree ,2009)

1. ترسيخ إدارة الجودة كأسلوب وفلسفة لإدارات شركات الإنشاء على اختلاف أقسامها.

2. تحقيق وتطبيق إدارة الجودة في كافة أعمال شركات الإنشاء.
3. خدمة المجتمع من خلال فلسفة إدارة الجودة والتحسين المستمر.
4. تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.
5. المساهمة في رفع كفاءة الأداء في جميع قطاعات الإنشاء من خلال إقامة دورات العمل والندوات واللقاءات والمؤتمرات في مجالات الجودة.
6. وضع وتطوير برامج لقياس وتقويم الأداء في مجالات الجودة.
7. خلق تنافس بين شركات الإنشاء بعضها مع بعض في نوعية المقررات والأنشطة التي تقدمها، من اجل المحافظة على استمرارها وتطويرها.

ومن هذه الأهداف(الخاصة) التي تعنى بتطبيق نظام إدارة الجودة تنبثق من أهداف شركات الإنشاء حيث تكون نابعة من فلسفة مجتمعها، ويكون تحقيقها قريب المدى، ومن هذه الأهداف:

أ. تنمية معارف كافة العاملين بشركات الإنشاء كافة قطاعاتها حول مفهوم وفلسفة الجودة وتبصيرهم بأهمية تطبيق الجودة بشركات الإنشاء والمقومات اللازمة لذلك.

ب. تنمية معارف ومهارات رؤساء وأعضاء فرق العمل ببرنامج الجودة حول آليات تطبيق هذا البرنامج وتحسينه.

ويرى (Faasdree, 2009) بأن أهداف إدارة الجودة عبر الشركات بشكل عام والقطاعات الإنشائية بشكل خاص تتمثل فيما يلي:

1. تقديم خدمة ذات جودة مميزة من شانها تحقيق رضي الزبون وزيادة الولاء للقطاع الانشائي والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لشركة الإنشاء.
2. تعد معرفة أراء وانطباعات الزبون وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط لتقديم الخدمة ووضع السياسات المتعلقة بها.
3. تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين الزبون من الخدمة ومقدميها.
4. تمكين الشركات من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.

5. تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الخدمة المقدمة إلى الزبون الهدف الأساس من تطبيق الجودة.
6. كسب رضى الزبون إذ أن هناك قيم أساسية لإدارة الجودة لابد من توفرها في أي منظمة تعمل على تحسين الجودة وتسعى لتطبيق نظم الجودة وبالتالي تطوير أداء العمل وبالنهاية كسب رضى الزبون.
7. تحسين معنويات موظفي القطاع والتي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج.

ويشير الباحثين (Macmillan & Tompoe, 2000) إلى أن الاهتمام بإدارة الجودة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت الشركات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي قطاع إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

كما أن المشكلة قد تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور الجودة في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال الإنشائية وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر إدارة الجودة بالنسبة إلى الزبون ولقطاع الإنشاء:

1. **أهمية إدارة الجودة بالنسبة للزبون.**

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تُعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية.

ولعل ضرورة توفر مطلب إدارة الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً.

2. أهمية إدارة الجودة بالنسبة لقطاع الإنشاء.

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى قطاعات الإنشاء، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

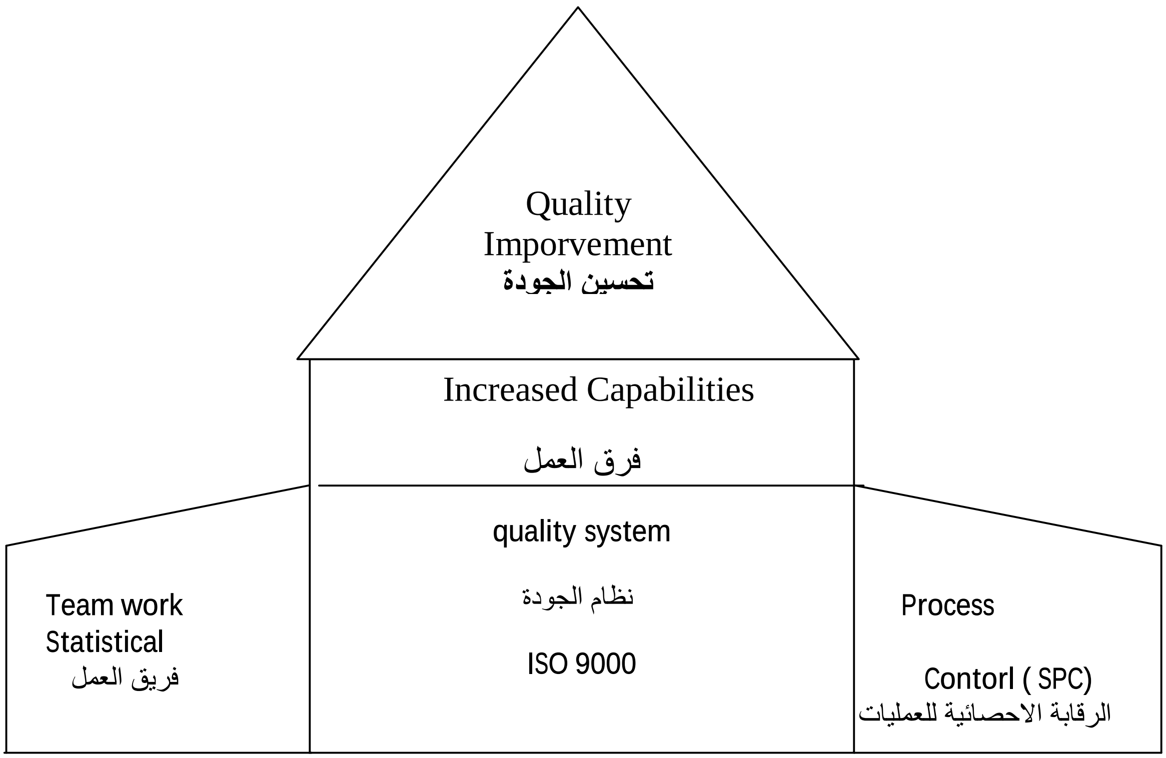
1. تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
3. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
4. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
5. زيادة كفاءة الشركة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.
6. زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.
7. زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة على مستوى القطاعات الإنشائية بالآتي(Bubshait 1999):

1. زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.
2. تعظيم رضا الزبون وولاءه.
3. تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.
4. زيادة إنتاجية الشركة.
5. المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.
6. بناء العمل الجماعي واستثماره.

7. المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.
8. تخفيض الحاجة للخدمة.

وأكد (Gallear & Ghobadian, 2000) أن تطبيق نظام إدارة الجودة قد أدى إلى دعم المزية التنافسية لمختلف القطاعات، كما هو موضح في الشكل(2).



الشكل (2)

دور إدارة الجودة في تحسين الجودة في زيادة المركز التنافسي للقطاعات الصناعية

ومن هنا يرى الباحث إنّ التطبيق الناجح لإدارة الجودة في تحسين الجودة وفي زيادة المركز التنافسي للقطاعات الصناعية قد اعتمد على وسيلة لبناء القدرات الداخلية لشركات الإنشاء وتعزيزها. فتطبيق إدارة الجودة في تلك الشركات يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء، وسيادة علاقات أفضل بين العاملين وزيادة في مستويات رضا الزبائن.

3.1.2 أبعاد تطبيق نظام إدارة الجودة:

أن إدارة الجودة بشكل عام لها علاقة مباشرة بتوقعات المستفيد. من حيث الدقة والإتقان والسرعة في الأداء والمواصفات المتميزة وتقديم الخدمة في الوقت المرغوب من قبل المستفيد بتكلفة مناسبة له حيث أن توفر هذه النقاط ستعمل على إقناع المستفيد بجودة هذه الخدمات. كما يضيف بأن إدارة الجودة (TQM) هي معيار للتميز يجب تحقيقه وقياسه. وللوصول إلى التميز على الشركات أن تهتم بكل شيء والتفاصيل على حد سواء حيث لا مجال للصدفة أو التخميين(Yusof and Elaine 2000).

وقد تم قياس إدارة الجودة من خلال مقياس (SERVQUAL)، حيث أتفق عدد من الكتاب على قياس إدارة الجودة من خلال هذا المقياس وأشهرهم (Parasuraman) إضافة إلى (العلاق، 2006)، و(كوش، 2002) و (Hsing-Yun,et.al,2008) الذين اتفقوا على أن أبعاد إدارة الجودة هي الاستجابة، والاعتمادية، والضمان، والملموسية، والتعاطف، واعتمادا على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لإدارة الجودة في مختلف القطاعات كالأتي:

1. **الاعتمادية: Reliability**:بين (الشميمري، 2001) بأن الاعتمادية هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات. ويرى (Slack,et. al, 2004) بأن الاعتمادية تعني الالتزام بالمواعيد المحددة للمستفيد وكذلك تخفيض نسبة المواعيد الملغاة إلى أدنى حد ممكن.

وأوضح (Stevenson,2005) بأن الاعتمادية هي القابلية على أداء الخدمة بموثوقية وبمطابقة وبدقة عالية. وبين (Shaik and Rabbani,2005) بأن الاعتمادية يمكن التعبير عنها بأنها حل أو إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن أعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل. وبين (البكري، 2005) بأنها تعني القدرة على الأداء في أنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق ويمثل هذا البعد (32%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى، وأن من معايير التقييم لبعد الاعتمادية الأتي: دقة السجلات المعتمدة في إدارة المؤسسة، المواعيد الدقيقة في الإجراءات.

وذكر (Shaikh,2005) أن الاعتمادية تعني ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقي المعالجة المطلوبة. وأوضح (Evans & Collier, 2007) بأن الاعتمادية تعني قابلية أداء الخدمة الموعودة بموثوقية ودقة عالية.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن بعد الاعتمادية يشير إلى قدرة القطاعات الإنشائية على تقديم وأداء الخدمات بالجودة الموعودة للعملاء منها في الوقت المحدد وبموثوقية وبمطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن أعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات العملاء مما يعطي ذلك أحساس وثقة عالية في مقدمي الخدمة من حيث الدقة.

2. **الضمان**: **Assurance**: أشار (محمود والعلاق، 2001) إلى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على استلهام الثقة والائتمان. وذكر (Shaikh,2005) أن الضمان ناتج عن اعتماد أو ثقة المستفيد بالشركات، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم. أما (البكري، 2005) فقد أطلق عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في الخدمات المقدمة من قبل الشركة وهي يمثل (19%) كأهمية نسبية في إدارة الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى. ومن معايير هذا البعد الآتي: سمعة ومكانة المؤسسة عالية، المعرفة والمهارة المتميزة لمقدمي الخدمة والمدراء، الصفات الشخصية لموظفي الشركة.

وأكد(Shahril et. al., 2004) أن الضمان يعني المعرفة وحسن معاملة المستخدمين وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق، وأيضاً تشمل الاتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين.

وبين (Shaikh & Rabbani, 2005) بأن الضمان يتضمن العناصر الآتية: المؤسسة جديرة بالثقة والاعتماد، المدير مؤهل وكفوء، موظفي المؤسسة يتمتعون بالكياسة واللطف.

ووضح (Storey et, al., 2000) بأن الضمان يقصد به الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيد من الخدمة وكذلك الاطمئنان على ممتلكات طالبي الخدمة.

وأطلق (Storey et, al., 2000) تسمية توكيد الجودة على بعد ضمان الجودة إذ يرى أن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمان الخدمة وفق احتياجات المستفيد، وأن هذه الأنشطة هي مستمرة وأساسها منع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة للمستفيدين.

أتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث بأن الضمان كأحد أبعاد إدارة جودة يقصد به تأكيد إدارة القطاعات الإنشائية على الجودة وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين فضلاً عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الإداري والمالي مما يؤدي إلى تقديم خدمات بجودة مطابقة.

3. **الملموسية**: **Tangibles**: توفير الأجهزة والمعدات الحديثة، وتقديم تسهيلات مرئية، وتوفير الموظفين المؤهلين والمحترفين في تقديمهم للخدمات، إضافة إلى تقديم مواد مرئية مساندة وداعمة للخدمات. ذكر (Chia-Ming, et.al, 2002) أن الملموسية تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال. وأشار (Zeithaml and Britner,2003) إلى أن الجوانب المتعلقة بملموسية الخدمة هي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين والترتيبات الداخلية للبنك، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة، وغير ذلك.

وبين (Amaratunga and Baldry, 2002) بأن إدارة جودة الشركات والقطاعات الإنشائية غالباً ما يتم بناءاً على التسهيلات المادية مثل (الأجهزة، والتقانات، المظهر الداخلي للقطاع، المظهر الشخصي للعاملين، جاذبية المباني والتسهيلات المادية، التصميم والتنظيم الداخلي للمباني، حداثة المعدات والأجهزة.

وأوضح (Shahril et. al, 2004) أن الملموسية تعني مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصالات. وحداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التقني للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في أنتاج الخدمة، والأثاث والديكور، ومظهر العاملين في مواقع الخدمة

فهي تشمل على الحقائق والمعطيات المادية للخدمة مثل التسهيلات المادية التي يستخدمها المستفيد.

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن بعد الملموسية يشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال العملاء وعودتهم للشركة حيث تحتوي على الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه باستخدام أجهزة العرض والكتب، وكذلك المظهر الفيزيائي للمرافق ونظافتها، ونمط التقانة المستخدم وحداثة الأجهزة ونظافة العاملين وهندامهم اللائق ومظهر الأثاث والديكور وجاذبية الشركة والتصميم والتنظيم الداخلي لها.

4. **التقمص العاطفي Empathy** : يرى(Konstantikaki & Ioannidou, 2008) بأن التعاطف يشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، ويشمل هذا البعد على خصائص مثل: مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد.

وبين (Chia-Ming, et. al, 2002) بأن التعاطف يثير الانتباه (الحذر أو الحرص) والعناية الشخصية المقدمة من قبل المؤسسة إلى المستفيد.

وأشار (Zeithaml & Britner, 2003) بأن التقمص العاطفي يتمثل في إبداء روح الصداقة والحرص على المستفيد وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

وأوضح (Shaikh, 2005) أن بعد التعاطف " الجوانب النفسية " يمكن أن تدرك على شكل العناية الخاصة المعطى إلى المستفيد، ومناداته باسمه، وإبداء صفة الانتباه تجاه المستفيد. وذكر (Maher, et. al., 2005) أن التعاطف يشير إلى الانتباه والرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمه المؤسسة إلى المستفيدين منها.

كما يرى (البكري، 2005) بأن التعاطف يعني درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالمستفيد، ويمثل هذا البعد (16%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى. ومن معايير التقييم لهذا البعد الأتي: اهتمام شخصي بالمستفيد، الإصغاء الكامل لشكوى العملاء، تلبية حاجاته بروح من الود واللطف.

وأشار(Gentry et al, 2007) إلى أن التعاطف يقصد به وضع مصلحة ورضى المستفيد في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، وتوفير العناية الشخصية لكل منهم، والشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما، واحترام عادات وتقاليد المستفيد.

5. **الاستجابة Responsiveness** : وهي إعلام الزبائن عن أوقات تقديم الخدمة لهم وتطوير هذه الخدمات أيضاً والرغبة في مساعدتهم (جاهزية عالية) والاستعداد التام لتلبية احتياجاتهم.

وهي تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيد واستفساراتهم، حيث ذكر (Chia Ming, et.al,2002) أن الاستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة المستفيد وتقديم الخدمة السريعة.

وأوضح (Silva, 2001) بأن الاستجابة تعني مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة عند احتياجهم لها وأكد بأن الاستجابة تشمل المتغيرات الآتية: السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة، الاستجابة الفورية لاحتياجات المستفيد مهما كانت درجة الانشغال، الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المستفيد، الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي، وإخبار المستفيد بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها، ومن معايير تقييم بعد الاستجابة الأتي: تقديم خدمات فورية، استجابة لشكاوي المستفيد، العمل على مدار ساعات اليوم.

وعرف (Walton,2006) الاستجابة هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلاً ما هو مدى استعداد ورغبة المؤسسة في تقديم المساعدة أو حل مشاكله المحددة، كما أن الاستجابة تعني مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى المستفيد.

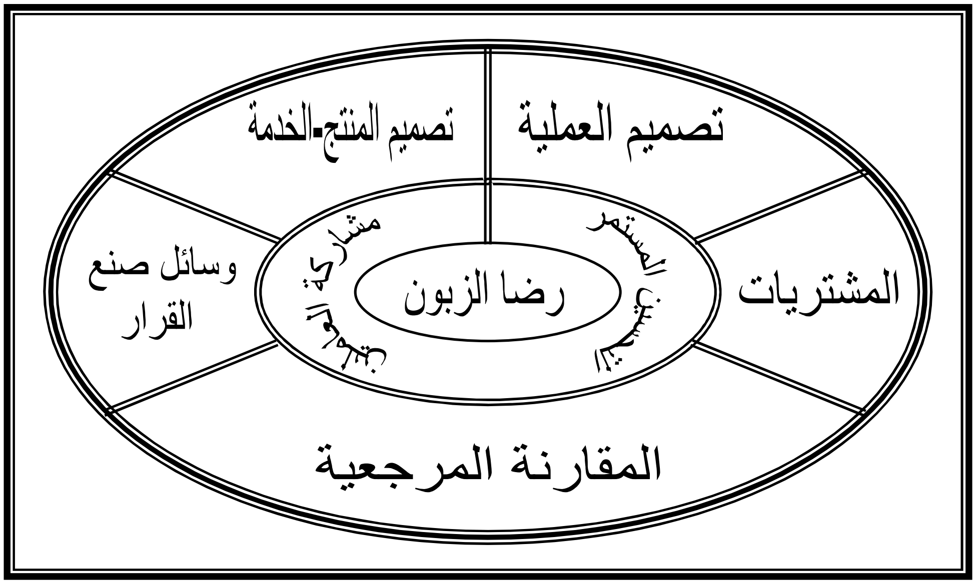
وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن بعد الاستجابة يشير إلى أن العاملين في القطاعات الإنشائية قادرين على الاستجابة السريعة وفي جميع الأوقات لشكاوي واقتراحات العملاء والمستفيدين التي ترد إليهم، فضلاً عن المبادرة السريعة لتقديم

المساعدة من خدمات والإجابة السريعة على جميع استفساراتهم والشكاوي المقدمة من قبلهم وكذلك سرعة انجاز وتقديم الخدمات لهم عند احتياجهم لها.

4.1.2 مبادئ تطبيق نظام إدارة الجودة:

تعد إدارة الجودة أسلوباً فعالاً يعتمد على تغيير طرق العمل وتحسين الأداء الإداري لتحقيق الرضا لدى الزبون من الخدمات المقدمة، ولذا تتضمن إدارة الجودة مجموعة من الأسس والمتطلبات الواجب مراعاتها والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، وعلى الرغم من تعدد أطروحات العلماء والباحثين حول هذه الأسس إلا أن القاسم المشترك بينهم يتمثل في: الثقافة التنظيمية، والقيادة، والمشاركة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا الزبون، والتحسين المستمر، والقياس وتحليل المهام، والوقاية من المشكلات والانحرافات قبل وقوعها، وتدريب العاملين، والتحفيز اللازم لهم، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المبادئ(Yang, Ching-Chow, 2010):

1. مبدأ التركيز على الزبون Focus on customer : يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين ومنهم(Kraiweski & Ritzman) إذ يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة إدارة الجودة وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له كما في الشكل(3):



الشكل (3)

عجلة إدارة الجودة المرتكزة على رضا الزبون.

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق فيرى الباحث بأن هدف أي شركة إنشائية هو تحقيق رضا صاحب العمل لذلك أصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار صاحب العمل للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد صاحب العمل هو الجزء الأكثر أهمية في أي شركة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بمعنى أن النشاط يبدأ بصاحب العمل في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقيم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء صاحب العمل يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه الشركة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج.

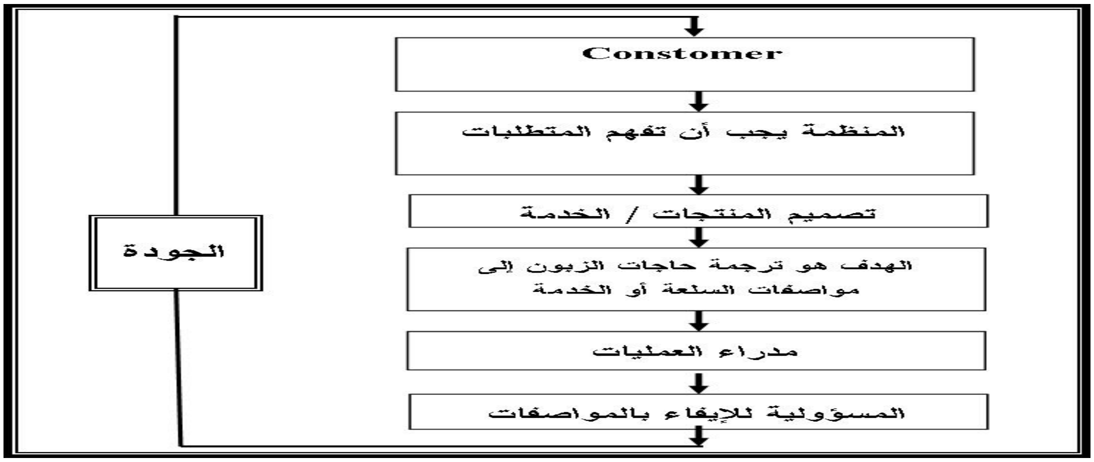
وقد أشار (Krajweski & Ritzman,1993) إلى أن التركيز على صاحب العمل (الزبون) يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح الشركة. لذا ينبغي على الشركة أن تكون مستمعة جيدة

للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم حيث يتطلب ذلك فهم كامل من قبل الشركة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

ويؤكد (الطائي والعجيلي والحكيم، 2000) أن ترجمة رغبات أصحاب العمل إلى مقاييس الجودة قد يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد صاحب العمل بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك بحيث يكون ملائم للمنتج الذي يشبع رغباتهم ويرضيهم بالمستوى المطلوب، لذلك لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك الزبون ومراحل القرار الشرائي لدى الزبون. وأن قرار الشراء لدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بمراحل عدة هي:

1- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لابد من إشباعها.
2- مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.
3- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد البديل للشراء.
4- قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو بحسب أي أسبقية تنافسية كانت.
5- تقييم الحالة ما بعد الشراء، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه الزبون أكان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ.

ويرى (Evans, 1993)أيضا أن هنالك دوراً رئيساً وبارزاًلصاحب العمل عن طريق التركيز عليه وخلق نوع المحبة أو الولاء لهذه الشركة أو تلك وتمسك صاحب العمل بجودة منتجات الشركة وكما موضحة بالشكل(4):



الشكل (4)

الجودة حسب ما يراها صاحب العمل

وبناءاً على ما تقدم فإن التركيز على صاحب العمل يتم من خلال الاستماع إليه، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة، وبين رغباته واحتياجاته من جهة أخرى، وبأقل كلفة ممكنة حيث يهدف إلى تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدني الأسعار، كما تعد هذه النقطة نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على صاحب العمل أو المستفيد النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى صاحب العمل الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة لصاحب العمل (المستفيد) هو الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات المستفيد من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فحصول الشركة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى المستفيد سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه الشركة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات صاحب العمل (المستفيد). يمثل التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا المستفيد النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

2- مبدأ القيادة الإدارية الموجه: إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي (Management By Word Around) الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال الشركة كافة

ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلاً عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهاما كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في الشركة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها(Brown, F. & Jacqueline, 1995).

وبناء عليهقد تكون الإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانات المدراء التقليديين على النحو الآتي(Crosby, Philip, et al,1999):

أولاً: التركيز على مجاميع المنتوجات.

ثانياً: صياغة مخرجات الشركة.

ثالثاً: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعاً: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

خامساً: التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادساً: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

3- مبدأ اندماج العاملين وتمكينهم: Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين وهما (Apostolou, 2000):

العنصر الأول: يزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

العنصر الثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. فالفرصة التي منحتها إدارة الجودة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية.

إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في الشركة، الذي أكدته إدارة الجودة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالشركة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف الشركة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز (Apostolou ,2000)

يتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومه من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في الشركة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهميه كبيرة ومؤشراً في نشاط الشركة(Cliar, 1997).

4) مبدأ التحسين المستمر: Continuous Improvement يؤلف مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في الشركة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفاعليتها لتقديم منافع إضافية إلى الشركة وزبائنها، إذ أصبح أجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين الشركة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة (Lynn,2009).

وإن أساس فلسفه التحسين المستمر Continuo's improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي

معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل الشركة قابل للتحسين المستمر، وأن على الشركة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائما، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك الشركة.

5- مبدأ التركيز على العملية : Focuses Process: إن تحقيق رضا الزبون وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب الشركات الإنشائية إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة الشركات الإنشائية والصناعية والخدمية. (Voie-Creuse ,2009).

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق (Factual approach to decision making): إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات، التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في الشركة فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع الشركة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتؤلف المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة .(Voie-Creuse, 2009).

لابد من أن تمتاز الشركات التي تطبق نظام إدارة الجودة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو توقعا مبنيا على أساس الرأي الشخصي ولاسيما في عالم اليوم إذ تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك

اعتمادا على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضاً استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية في هذا المجال، إذ استخدم في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Bank, 2000).

7) مبدأ التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): إن فلسفة إدارة الجودة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة الشركة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة إستراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساساً لتعريف رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للمزية التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.

ولأنّ الشركات الإنشائية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصباً على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها الشركة للزبائن النهائيين، لذا فإن بداية سعي الشركات الإنشائية إلى تطبيق إدارة الجودة والتخطيط لها إستراتيجياً يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة الشركة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفء التي تتمكن الشركة من خلالها إلى التنافس وإحراز مزية تنافسية في الأسواق العالمية(Shapiro ,2001).

8) إسناد الإدارة العليا(Top Management Support): إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة(Mooney et al,2008).

9) التدريب والتعليم (Education and Training): في حال تبني مفهوم إدارة الجودة يجب على الشركة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب(Watson, 2008).

ومما سبق نلاحظ بأن أسس إدارة الجودة ومتطلبات تطبيقها في القطاعات الإنشائية ما هي إلا عبارة عن ثقافة مؤسسية تتمثل في: الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة، واقتناع والتزام الإدارة العليا بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بممارسات فعلية تعززّ من مشاركة العاملين، والقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي والتركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير للقياس وتحليل المهام والأعمال، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم.

5.1.2 الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في شركات الإنشاء:

يعتبر نظام إدارة الجودة من التقنيات الإدارية المهمة للرقي بالأداء والتطوير المستمر لأي شركة وبالرغم من هذا، تبقى هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات والشركات ومنها شركات الإنشاء (Harrington et al ,2012)

1- تطبيق هذا المفهوم يحتاج إلى بعض الوقت لكي يكون ملموساً على أرض الواقع، وذلك كون الجودة عبارة عن مشروع ليس بالسهل ظهور نتائجه ومخرجاته في وقت قصير وسريع.
2- قلة الموارد المالية والكوادر البشرية المتخصصة وغير المتخصصة، والتي يحتاج إليها برنامج الجودة.

3- عزوف كثير من المتخصصين وغير المتخصصين في التعاون على إنجاح هذا البرنامج.
4- المركزية في اتخاذ القرار؛ فإدارة الجودة تتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.
5- اعتماد نظام المعلومات في شركات الإنشاء على الأساليب التقليدية.
6- قلة توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة في العمل الإنشائي.
7- التمويل المالي لقطاع الإنشاءات قد يحتاج إلى ميزانية كافية لتطبيق نظام إدارة الجودة في شركات الإنشاء.

وفي قطاع الإنشاء يرى ان أسباب تردي الجودة في قطاع الإنشاء والمتعلقة بإدارة المشاريع وأجملتها في المشكلات الآتية(Stevens, Glagola, and Lebdetter, 1994):

1- عدم كفاية المعلومات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة كأن يكون هناك نقص أو تعارض أو عدم وضوح في التصاميم أو المواصفات أو جداول الكميات.
2- عدم كفاءة عملية تبادل المعلومات بين الاختصاصات المختلفة أو المستويات الإدارية المختلفة أو الأطراف الرئيسة للمشروع.
3- الاختيار غير الموفق للمهارات المطلوبة وعدم الاهتمام بتطوير مهارات الملاكات المتوفرة.
4- ضعف الأشراف الموقعي سواء كان من قبل الجهة المنفذة أو الاستشارية أو المشرفة.

6.1.2 تطبيق نظام إدارة الجودة من منظور ثقافة المنظومة والالتزام الإداري:

هناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم نظام إدارة الجودة في الشركات، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة الجودة في الشركات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة الجودة، حيث تعرف ثقافة المنظومة بأنها مجموعة القيم و المبادئ

المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء الشركة بعضهم ببعض، ومع الموردين، والزبائن، والناس الآخرين ممن هم خارج إطار الشركة (Jones , 2001).

بينما يعرفها مجموعة من الباحثين بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل الشركة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن الشركة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين(Cook & Yanow & Sproull, 1995).

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في إدارة الجودة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وهناك من يرى أن الثقافة المنظمية تختلف بين منظمة وأخرى، إلى حد أن هناك من يقول إن الثقافة تؤثر في أداء الشركة، وبالتالي، يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة الشركة كلما كان الأمر ضروريا، وفي الجهة المقابلة توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى الشركة لإدارة الجودة ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في الشركة مثل الاعتقاد بأن الجودة مكلف، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة الجودة(Shahzad, 2012).

وفي هذه الحالة يجب على ثقافة الشركة أن تعمل على تشجيع تطبيق نظام إدارة الجودة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في تطبيقها لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل إدارة جودة الشركة وضمان استمرارها ويجري تسخير ثقافة الشركة لصالح إدارة لجودة من خلال الطرق الآتية(Reena and Jayan, 2012):

أ. تكوين افتراضات حول ماهية الجودة، وحول القطاع الذي تجب إدارته.

ب. تحديد العلاقة بين جودة الشركة وبين الثقافة المنظمية.

ج. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام إدارة الجودة في مواقف وظروف معينة.

د. تشكيل العملية التي يتم من خلالها إدارة الجودة وتطبيقها في أنحاء الشركة.

وتأكيدا لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة قامت العديد من الشركات بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح تطبيق إدارة الجودة مما يدل على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها متطلب رئيس لقيام وبناء إدارة الجودة في المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها.

أما (Hansson ,2003) فقد أشار إلى ضرورة إبراز دور التزام الإدارة العليا في تطبيق نظام إدارة الجودة حيث يبرز دور الإدارة العليا في توفير مناخاً جيداً للعمل من خلال القيادة الجيدة، وأضافت(Deros et al ,2008) إن نجاح تطبيق إدارة الجودة مرتبط بالالتزام بها في كافة المستويات الإدارية، لذا فان دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي:

1- وضع سياسة الجودة وأهدافها في الشركة.
2- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بها وتحفيزهم.
3- ضمان التركيز على احتياجات العميل.
4- ضمان تنفيذ السيناريوهات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء والأطراف المعنيين.
5- ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال وضمان تنفيذه والمحافظة عليه للوصول إلى تحقيق أهداف الجودة.
6- ضمان توفير الموارد الضرورية.
7- مراجعه نظام إدارة الجودة بشكل دوري.
8- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة.
9- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير إدارة الجودة.

7.1.2 إدارة التغيير Change Management

وفي ضوء العديد من التغيرات المتلاحقة في المنظمات المجتمعية عامة والمنظمات بسرعات هائلة في وقت قليل، التي أصبح التغيير فيها هو الأساس في الحياة، ونظرية الاستقرار هي عملية محدودة بفترة زمنية استمراراً لعملية تغيير أخرى وهكذا،" والتغيير بهذا المعنى ليس مناقضا للاستقرار بل هو لازمة من

لوازمه، وضرورة لتحقيقه، فالحياة معناها التغيير، والكمال معناه إحداث التغيير والتوافق مع الأوضاع الجديدة، ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعة في الحياة وليس استثناء، كما إن عملية إحداثه أصبحت أمراً حتمياً ضرورياً وفي عملية مستمرة تتناسب مع طبيعة الأشياء"(السيد،2005).

وإذا كان التغيير يمثل تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والنظرية فإن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية، لإحداث التغيير، بأقل جهد وتكاليف وعلى مراحل حدوثه بقصد تحقيق الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسئوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال،" وغالباً ما يقاوم الأفراد فكرة التغيير، وإذا عزم القائد على إحداث التغيير وإدارته، فعليه أن يتفهم أسباب مقاومتهم له، حتى يستطيع أن يحلل معوقات التغيير والتغلب عليها بفاعلية أكبر"(عماد الدين، 1995).

وتعرف إدارة التغيير بأنها ذلك الجهاز الذي يحرك الإدارة أو المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب التقليل من عوامل التغيير السلبي، بمعنى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل السبل والطرائق والوسائل الممكنة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة بكفاءة(الصفار، 2001).

ومن الأمور التي يجب أن تدركها الإدارة الحديثة أن هناك فرقاً كبيراً بين التغير والتغيير. فالأول مصنوع أو مفروض من السلطة أو مساير للآخرين، بينما الثاني هو حدث طبيعي يقع في أية منظمة أو منشأة كنتيجة للنجاح والنمو وإثبات الذات في مجال العمل، بمعنى أنه التغيير إلى الأفضل وليس على حساب الآخرين أو بالحيل والمؤامرات،لأن الأعمال لها أصولها ومبادئها وقيمها التي تفرض على القائمين بها الصدق والأمانة والالتزام(عامر،2001).

3.2 الدراسات السابقة:

تتمثل الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة بالدراسات العربية والأجنبية مرتبا ترتيبا تصاعديا من الأقدم إلى الأحدث وهي كالتالي:

الدراسات العربية:

أجرى (خالد، 2005). دراسة بعنوان: " تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الاعمار والإسكان". حيث هدفت إلى إيجاد العوامل المؤثرة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات العامة في وزارة الإعمار والإسكان وذلك من خلال إجماع الرأي حولها من قبل مديري المشاريع في تلك الشركات وباستخدام تقنيات بحثية مجربة في دراسات مماثلة في دول أخرى. اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي عبر إجراء مقابلة مع ثلاث عشرة شركة من شركات المقاولات الإنشائية في وزارة الاعمار والإسكان، وتوصلت الدراسة إلى إجماع آراء مديري المشاريع في تشخيص العوامل التي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية عاجلة من أجل تحسين الجودة. وذلك بالتركيز على العوامل ذات التأثير الأكبر وفي مقدمتها موضوع الأجور والحوافز والصلاحيات وزيادة الاطلاع والتدريب. كما حددت النتائج المصادر الأساسية لمشكلات الجودة مما أظهر نقاط الضعف الجوهرية التي يمكن عند تجاوزها تحقيق التحسين المستمر في الجودة. وفي مقدمتها تأمين قناعة العاملين وزيادة الوعي النوعي وإجراء التعديلات اللازمة على التعليمات والسياقات المعتمدة.

وأجرى كل من (صالح و خير الله و الجلالي، 2006). دراسة بعنوان: " إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية". والتي هدفت إلى دراسة واقع إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية وتقييم واقع الجودة في ضوء الاتجاهات العالمية والأسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج العلمي والوصفي عبر إعداد استبانة وزعت على عينة مكونه من 77 شخص من العاملين في صناعة التشييد في سورية، وتوصلت الدراسة إن إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية تعاني من بعض اوجه الخلل والقصور في تشييد الشوارع.

وقام (الحوري، 2008) بدراسة بعنوان: "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات

الخاصة". **والتي** هدفت إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون(المريض)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، وقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من المستشفيات الأردنية مكونة من 6 مستشفيات كان اختيارها وفقا لمعيار الحجم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أظهرت الدراسة أن العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبينت الدراسة وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي). وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، والحجم). وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P\leq0.05$) بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

وكذلك أجرى (خضير، 2010) دراسة بعنوان: " تقييم واقع إدارة الجودة في تحقيق المنتج وفق المواصفة الدولية (الايزو) 9001 لعام 2008 لمعامل إنتاج الخرسانة الإسفلتية الحارة في منطقة الفرات الأوسط (معمل إسفلت شركة أشور - حالة دراسية) ". **والتي** هدفت إلى تقييم واقع إدارة الجودة في تحقيق المنتج وفق المواصفة الدولية الآيزو 9001 -2008 في معامل صنع الخرسانة الإسفلتية في منطقة الفرات الأوسط و ذلك لتأمين أداء عالي من حيث الجودة و التشغيل

الاقتصادي، واستخدم منهج دراسة الحالة لأغراض هذا البحث ومن خلال المعايشة الميدانية في معمل إسفلت شركة أشور (الحالة الدراسية) تم التعرف على تفاصيل سير العمليات كافة وبشكل خاص الجودة والإنتاج كذلك من خلال المعايشة الميدانية في قسم السيطرة النوعية حيث الإطلاع على الوثائق الخاصة بالفحوصات المختبرية الخاصة بإنتاج المعمل والتعرف على نوعية الانحرافات الحاصلة في منتج الخرسانة الإسفلتية المصنعة والوقوف على حالات الخلل في سير العمليات لهذا المعمل، كذلك القيام بإجراء المقابلات مع المسؤولين في الجهات ذات العلاقة ومع الخبراء والمختصون في هذا المجال. تم استخدام قوائم الفحص لغرض تحديد واقع حال أداء أنشطة المعمل مقارنة بعناصر نظام ضمان الجودة (الآيزو) 9001- 2008 لإبراز نقاط القوة والضعف الموجودة وبيان مقدار الفجوة الحاصلة بينهما وتحليل أسبابها. وتوصل البحث إلى إن اعتماد نظام التمويل الذاتي لوزارة الإسكان والأعمار في العراق أثر سلباً على جودة المنتج فأصبحت كمية المنتج أهم من نوعيته، مع عدم وجود جهة يقع على عاتقها الإشراف ومتابعة تنفيذ الفعاليات المتعلقة بالجودة داخل المعمل.

وفي دراسة (المطيري، 2010). بعنوان:" أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية) مبادئ جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية)". والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية مستندةً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية بالجبيل وينبع والتي تكونت من (1100) موظف، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي عبر توزيع استبانة مكونة من (800) استبانه أُخضع منها (736) استبانه للتحليل الإحصائي .وتوصلت الدراسة إلى إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر ايجابي على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، وأن مبدأ إدارة العمليات أكثر المبادئ تأثيراً في الإنتاجية، ويأتي مبدأ القيادة الإدارية ثانياً كأكثر المبادئ تأثيراً في

الإنتاجية ثم تسلسلت المبادئ في التأثير على الإنتاجية فأتى مبدأ الموارد البشرية ثم مبدأ نتائج الأعمال ثم مبدأ الموردون والشركاء ثم مبدأ التخطيط الاستراتيجي، وأن مبدأي التأثير على المجتمع والتركيز على المستفيد تعتبر الأقل تأثيراً على الإنتاجية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها والأداة المستخدمة وإجراءات بنائها وتطويرها والخطوات اللازمة لتحقيق صدقها وثباتها والطرق الإحصائية المستخدمة للوصول إلى معرفة نتائج الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمسؤولين في قطاع الصناعات الإنشائية في دولة الكويت والبالغ عددهم (1000). بالإضافة إلى مدراء إدارة جودة المنشآت، ومديري المنشآت، وذلك لتطبيق الأداة عليهم وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (100) عامل ومسؤول في قطاع الصناعات الإنشائية في دولة الكويت ومن مدراء إدارة جودة المنشآت، ومديري المنشآت.

2.3أداة الدراسة:

أولا: المصادر الأساسية:

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والاستفادة منها لبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ثانيا: المصادر الثانوية:

كما قام الباحث باستخدام الاستبانة في الدراسة كأسلوب لجمع المعلومات، فهي تعد من الأدوات الملائمة للحصول على المعلومات وبيانات أساسية مرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من أربعة محاور تتضمن 25 فقرة، وتم إعدادها بالاستعانة بالأدب التربوي المتعلق بإدارة الجودة الصناعية للإنشاءات، والرسائل الجامعية والدوريات وما ورد فيها من دراسات كدراسة خالد (2005)، ودراسة (الحوري، 2008)، ودراسة (خضير، 2010)، ودراسة (المطيري، 2010)، وسوف تشتمل هذه الأداة على جزءان :

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية من " المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مجال العمل، المسمى الوظيفي".

الجزء الثاني: تضمن عبارات الاستبانة والتي سيتم جمعها من خلال (الاستبانات التي تضمنتها الدراسات السابقة) ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية :

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

وسيتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

{موافق بشدة (5) ، موافق (4)، محايد (3)،غير موافق(2)، غير موافق بشدة (1)}

3-3 إجراءات التصحيح:

قام الباحث بوضع تدريجا خماسياً للفقرة (موافق بشدة (5) ، موافق (4)، محايد (3)،غير موافق(2)، غير موافق بشدة (1)).

وقد تم تقسيم درجات التصور إلى ثلاثة مستويات(مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} \qquad (1)$$

$$1.33=\frac{4}{3}=\frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المتدنية من (1-2.33)

أما الدرجة المتوسطة فتكون من(2.34-3.67)

أما الدرجة المرتفعة فتكون من (3.68-5)

والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة وأرقامها على محاور الدراسة الثلاث.

جدول رقم (2)

توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

الرقم	المحور	الفقرات	المجموع
1	واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	1، 2، 3، 4، 5، 6	6
2	الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	7، 9، 8، 10، 11، 13،12	7
3	الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	14 ،15، 16، 17، 19،18	6
4	الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية في الكويت، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	20، 21، 22، 23، 24،25	6
	الأداة الكلية	**1-25**	**25**

4.3 الدراسة التجريبية: (Piolet Study)

قام الباحث بتوزيع (20) استبانة على (20) فرد من الأفراد من خارج عينة الدراسة الأصلية بهدف التأكد من مدى توافق علامات الثبات للأداة و التأكد من وضوح الفقرات ومدى صلاحيّتها لقياس ما صمّمت لقياسه، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وخرج الباحث بعد ذلك بأن الاستبانة جاءت ملائمة لأغراض البحث.

5.3 ثبات الأداة (الاستبانة):

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach alpha) لحساب معامل الثبات لكافة محاور أداة الدراسة والتي بلغ عددها (أربعة) محاور فبلغت قيمة الثبات محسوبا على أساس الدرجة

الكلية (0.95) كما استخرج معامل ثبات كل محور من محاور الدراسة، وهي كما في الجدول (3) .

جدول (3)

قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة الكلية حسب معادلة كرونباخ الفا

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	6	0.94
2	الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	7	0.85
3	الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	6	0.90
4	الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية في وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات	6	0.95
	الأداة الكلية	**25**	**0.95**

6.3 صدق الأداة (الاستبانة):

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأوليّة على عدد من المحكّمين والبالغ عددهم (5) من المتخصّصين من ذوي الخبرة والكفاية في مجال الإنشاءات وخبراء التربية في مجال الإحصاءات والعلوم الإنسانية وإدارة الجودة لإبداء ملاحظاتهم بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى صلاحيّتها لقياس ما صمّمت لقياسه، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وقد تمّ الأخذ بملحوظات لجنة المحكّمين، كما تمّ اعتماد نسبة الموافقة 80% فأكثر على الفقرة دليلاً على صدقها، وتمّ بناءً على مقترحات أعضاء التحكيم تنقيح الأداة؛ وتمّ قياسها من خلال (25) فقرة.

7.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة وأخذ الموافقة الرسمية لإجراء الدراسة سيتم توزيع الاستبانات على أقسام الصناعة الإنشائية حيث سيتم توزيع مجموعة من الاستبانات على العاملين في قطاع الصناعة الإنشائية استبانة حيث سيتم بعدها تفريغ الاستبانات وإدخالها في نموذج خاص بالحاسب باستخدام برنامج (Statistical Package for social sciences SPSS, ver. 13).

8.3 المعالجة الاحصائية:

بعد الانتهاء من تجميع الاستبانات تم تفريغها وإدخال بياناتها في الحاسوب، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخراج ما يلي:

1- استخراج المتوسط الحسابي لكل فقرة، المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات، الانحراف المعياري.

2- استخراج معامل كرونباخ ألفا للثبات.

3- استخدام التكرارات والنسب المئوية.

4- ارتباطات بيرسون.

5- تحليل الانحدار البسيط.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة. ويتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.4 عرض النتائج:

1.1.4 للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: **ما واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات؟** فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الذي يقيس واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
2	تؤيد قطاع الإنشاءات فكرة اندماجها مع شركات محلية، لرفع ميزتها التنافسية أمام أسواق المنشاءات الأجنبية.	4.86	.40	1	مرتفعة
1	تولي قطاع الإنشاءات الارتقاء بمستوى الجودة والذي بدوره يعكس على زيادة مستوى الإنتاجية وانخفاض التكاليف.	4.20	.44	2	مرتفعة
4	يؤيد قطاع الإنشاءات إعادة التصميم الجذرية لإجراءات العمل في قطاع الإنشاءات، بما يتوافق مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	4.04	.40	3	مرتفعة
6	يوفر قطاع الإنشاءات المرونة الكافية للموظفين لأداء مهامهم من خلال تفويض السلطة الكافية لهم.	3.64	1.18	4	متوسطة
5	يعتمد قطاع الإنشاءات على وجود معايير محددة لقياس مستوى جودة تنفيذ المشروع الإنشائي	3.48	.61	5	متوسطة
3	تتميز إجراءات للعمل في قطاع الإنشاءات بابتكار يتماشى مع إدارة متطلبات الجودة الشاملة	3.30	.56	6	متوسطة
	الأداء ككل	**3.91**	**.36**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (3.91) وبانحراف معياري (0.36) كما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "تؤيد قطاع الإنشاءات فكرة اندماجها مع شركات محلية، لرفع ميزتها التنافسية أمام أسواق المنشاءات الأجنبية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.86) بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تولي قطاع الإنشاءات الارتقاء بمستوى الجودة والذي بدوره يعكس على زيادة مستوى الإنتاجية وانخفاض التكاليف. " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) في حين جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "يعتمد قطاع الإنشاءات على وجود معايير محددة لقياس مستوى جودة تنفيذ المشروع الإنشائي" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) بدرجة انطباق متوسطة وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على " تتميز إجراءات للعمل في قطاع الإنشاءات بابتكار يتماشى مع إدارة متطلبات الجودة الشاملة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) بدرجة انطباق متوسطة

2.1.4 للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على : ما الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات ؟ فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الذي يقيس الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
9	عناصر الهيكل الإداري في المنظمة تشكل عائقا أمام التغيير	4.28	.87	1	مرتفعة
10	ثقافة المنظمة السائدة هي ثقافة بيروقراطية	4.16	.78	2	مرتفعة
8	لا يوجد نية تطبيق من الإدارة لتطبيق معايير الجودة في إدارة المشاريع الإنشائية.	3.96	.44	3	مرتفعة
12	يغلب على ثقافة قطاع الإنشاءات طابع عدم التخطيط	3.85	.49	4	مرتفعة
7	الجودة الشاملة برنامج لا يتعدى الخطب والشعارات في القطاع الإنشائي	3.82	.51	5	مرتفعة
11	عدم مشاركة الإدارة بشكل فعال لتحقيق مستوى عال من الجودة	3.44	.98	6	متوسطة
13	يغلب على ثقافة قطاع الإنشاءات طابع عدم الاهتمام بتدريب العاملين	3.23	.46	7	متوسطة
	الاداء ككل	**3.82**	**.38**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال التي يقيس الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (3.82) وبانحراف معياري (0.38) حيث جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "عناصر الهيكل الإداري في المنظمة تشكل عائقا أمام التغيير". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت الفقرة (10) والتي تنص على "ثقافة المنظمة السائدة هي ثقافة بيروقراطية." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) بدرجة انطباق مرتفعة في حين جاءت الفقرة (11) والتي تنص على "عدم مشاركة الإدارة بشكل

فعال لتحقيق مستوى عال من الجودة." في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت الفقرة (13) والتي تنص على "تساعد يغلب على ثقافة قطاع الإنشاءات طابع عدم الاهتمام بتدريب العاملين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) بدرجة انطباق متوسطة.

3.1.4 للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على :ما الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات؟ فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
14	زيادة الدعم الإداري واهتمام الإدارات بتحديث التقنيات الخاصة بقطاع الإنشاءات.	4.22	.67	1	مرتفعة
19	تطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار الإدارة الشاملة	3.84	.62	2	مرتفعة
16	تطوير أنظمة التقييس القائمة وتعديلها ووضع أدلة عمل تنفيذية	3.58	.85	3	متوسطة
18	الاهتمام بظروف العمل في المشاريع وبالتسهيلات للعاملين.	2.56	1.15	4	متوسطة
15	تشكيل لجنة مركزية لوضع ومتابعة سياسات الجودة في القطاعات الإنشائية وجعل تطبيق سياسات الجودة من أولويات اللجنة مركزية	3.50	.49	5	متوسطة
17	زيادة صلاحيات مديري المشاريع و تمكينهم من اتخاذ القرارات.	3.48	.67	6	متوسطة
	الأداء ككل	**3.70**	**.55**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول(6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن للمجال الذي يقيس الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (3.70) وبانحراف معياري (0.55) حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "زيادة الدعم الإداري واهتمام الإدارات بتحديث التقنيات الخاصة بقطاع الإنشاءات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت الفقرة (19) والتي تنص على "تطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار الإدارة الشاملة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64)بدرجة انطباق متوسطة في حين جاءت الفقرة (15) والتي تنص على تشكيل لجنة مركزية لوضع ومتابعة سياسات الجودة في القطاعات الإنشائية وجعل تطبيق سياسات الجودة من أولويات اللجنة مركزية " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) بدرجة انطباق متوسطة وجاءت الفقرة (17) والتي تنص على زيادة صلاحيات مديري المشاريع و تمكينهم من اتخاذ القرارات. "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) بدرجة انطباق متوسطة.

4.1.4 للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات؟ فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الانطباق
21	وضع خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة تكون مكتوبة بحيث تعرف الثقافة الحالية والجديدة	4.24	.62	1	مرتفعة
24	تطبيق الجودة الشـــاملة بهدف جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير.	4.22	.54	2	مرتفعة
22	تطوير إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاءات يتطلب تشكيل الثقافة التنظيمية للإنشاءات بما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة	4.18	.65	3	مرتفعة
25	هناك ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر	4.18	.78	4	مرتفعة
23	إعادة التغيير من أهداف الثقافة السائدة لتطبيق إدارة الجودة في القطاعات الإنشائية	4.14	.67	5	متوسطة
20	يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة على تجديد وتطوير وبناء هياكل لثقافة قطاع الإنشاءات	4.02	.84	6	متوسطة
	الأداء ككل	**4.16**	**.21**		**مرتفعة**

يظهر من الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن المجال الذي يقيس الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (4.16) وبانحراف معياري (0.21) حيث جاءت الفقرة (21) والتي تنص على " وضع خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة

تكون مكتوبة بحيث تعرف الثقافة الحالية والجديدة. "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت الفقرة (24) والتي تنص على "تطبيق الجودة الشاملة بهدف جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) بدرجة انطباق مرتفعة في حين جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "إعادة التغيير من أهداف الثقافة السائدة لتطبيق إدارة الجودة في القطاعات الإنشائية" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) بدرجة انطباق مرتفعة وجاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة على تجديد وتطوير وبناء هياكل لثقافة قطاع الإنشاءات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة انطباق مرتفعة.

2.4 مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:ما واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات؟

تظهر نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة للسؤال الذي يقيس واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (3.91) وبانحراف معياري (0.36) كما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على " تؤيد قطاع الإنشاءات فكرة اندماجها مع شركات محلية، لرفع ميزتها التنافسية أمام أسواق المنشاءات الأجنبية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.86) بدرجة انطباق مرتفعة يعزى الباحث ذلك إلى أن ازدادت أهمية دمج الشركات المحلية مع الشركات الأجنبية وذلك نتيجة لازدياد أعداد المستهلكين وتنوع حاجاتهم ورغباتهم الأجنبية والمحلية وبالتالي فقد يؤدي إلى الوصول إلى التمييز بوجه نظر المستهلكين وبالتالي يتجه الدمج بين الشركات المحلية و الشركات الأجنبية إلى الحاجة لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال واتخاذ القرار السريع السليم المعتمد على المعلومات الصحيحة الدقيقة الشاملة والمتوفرة في الوقت

المناسب. جاءت الفقرة (3)والتي تنص على "تتميز إجراءات للعمل في قطاع الإنشاءات بابتكار يتماشى مع إدارة متطلبات الجودة الشاملة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) بدرجة انطباق متوسطة يعزى الباحث ذلك إلى أن قطاع الإنشاءات في عينة هذه الدراسة الحالية لا يتماشى مع إجراءات التطوير ومتطلبات الجودة الشاملة حيث أنه يغفل عن إضافة خط جديد إلى خطوط الإنشاء الحالية. وعدم إضافة أي تطويرات وتعديلات جديدة إلى خط الإنشاء الحالي ويتجاهل فكرة تعديل أو تطوير الإنشاءات حذف أو ابتكار أفكار إنشائية جديدة واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة من (خالد،2005)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:ما الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات ؟

تظهر نتائج الدراسة أن المتوسطات لحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن السؤال الذي يقيس الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (3.82) وبانحراف معياري (0.38) حيث جاءت الفقرة (9) والتي تنص على " عناصر الهيكل الإداري في المنظمة تشكل عائقا أمام التغيير. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) بدرجة انطباق مرتفعة يعزى الباحث ذلك إلى القطاعات الإنشائية تعاني من خلل بنيوي في الهيكل الإداري لها، من حيث التنظيم الإداري وعلاقته بمالكي المنشآت، هذا بالإضافة إلى عدم وجود أي علاقة بين قطاع الإنشاءات والمؤسسات المساندة له حيث أن أغلبها تواجه مشكلات في التداخل في الصلاحيات والبرامج المطبقة. وجاءت الفقرة (13)والتي تنص على "يغلب على ثقافة قطاع الإنشاءات طابع عدم الاهتمام بتدريب العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) بدرجة انطباق متوسطة يعزى الباحث ذلك إلى أن تدريب المشاركين على أساليب وأدوات الجودة حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق متطلبات الجودة الشاملة بدون بدون اي فهم

قد يؤثر إلى الفشل في تطبيقه، حيث أن الوعي الكامل يكمن عن طريق التدريب الفعال للعاملين. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حوري، 2008).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:ما الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات؟

تظهر نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن للمجال الذي يقيس الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (3.70) وبانحراف معياري (0.55) حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "زيادة الدعم الإداري واهتمام الإدارات بتحديث التقنيات الخاصة بقطاع الإنشاءات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) بدرجة انطباق مرتفعة يعزى الباحث ذلك إلى من متطلبات تحقيق إدارة الجودة هو زيادة الدعم الإداري من الإدارة العليا وتحقيق متطلبات العاملين في قطاع الإنشاءات وهذا ما يحققه تطبيقها في هذه القطاعات كما ان تطبيق التقنيات الخاصة في قطاع الإنشاءات تعمل على مواكبة التطورات التي يشهدها القطاع في الأسواق الإقليمية، والتركيز بشكل خاص على البنية التحتية. وبينما يستمر تحقيق النمو المستدام في قطاع الإنشاءات، والوصول إلى التطور اللازم على صعيد هذا القطاع وتقديمها لمؤشرات إيجابية انعكست من خلال المشاريع الكبرى التي تعمل على تنفيذها. وجاءت الفقرة (17) والتي تنص على "زيادة صلاحيات مديري المشاريع و تمكينهم من اتخاذ القرارات". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) بدرجة انطباق متوسطة. يعزى الباحث ذلك إلى أن إدارة الجودة تسمح لمديري المشاريع من الإبداء برأيه بكل شفافية ومشاركتها مع الآخرين مما يضمن التعبير الصريح عن العوامل اللازمة لتحسين الجودة بقناعة كما ان الأخذ بآراء مديري المشاريع الإنشائية في جزء هام من قطاع الإنشاءات والمتمثل لتحديد عوامل تحسين الجودة في مشاريعهم.واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (خضير، 2010)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات ؟

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة جاءت مرتفعة ومتوسطة ضمن الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية ، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي بدرجة انطباق مرتفعة بلغت (4.16) وبانحراف معياري (0.21) حيث جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "وضع خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة تكون مكتوبة بحيث تعرف الثقافة الحالية والجديدة". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) بدرجة انطباق مرتفعة يعزى الباحث ذلك إلى أن وضع سياسات مكتوبة للجودة تمكن العاملين في قطاع الإنشاءات من معرفة الثقافة السائدة في القطاع وتطبيق التعليمات والقوانين بحيث تصبح في متناول أياديهم، بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين. مع مراعاة الدقة في المعلومات المكتوبة وجاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة على تجديد وتطوير وبناء هياكل لثقافة قطاع الإنشاءات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) بدرجة انطباق مرتفعة يعزى الباحث ذلك إلى أن ثقافة القطاع الخاص بالإنشاءات لا تتم فيها تطوير الأنظمة الإدارية بشكل مستمر وذلك لأن قطاع الإنشاءات يفتقر إلى التوسع في اللامركزية وتفويض الصلاحيات، وعدم اعتماد معايير موضوعية في اختيار المواقع القيادية تعتمد على التنافسية والشفافية والمساءلة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (المطيري، 2010)

3.4 التوصيات:

استنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات كالتالي:

1. ضرورة العمل على تطبيق متطلبات إدارة الجودة عن طريق توفير مجموعة من الطرق التي تقنع الهياكل الإدارية والعاملين في قطاع الإنشاءات من قرار تطبيق المتطلبات.
2. ضرورة دراسة المعيقات بشكل معمق وتجاوز الصعوبات والمعيقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات.
3. المباشرة بتدريب الهياكل الإدارية وانتقائهم وفق أسس علمية صحيحة مع وضع معايير للاختيار، بما يحاكي سياسة الجودة وتطبيقاتها.
4. ضرورة العمل على تطبيق مطالب الزبائن والأخذ بآرائهم، من أجل تطوير الخدمة التي تقدم إليهم من خلال تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
5. البدء في تشجيع ثقافة تنظيمية داخل القطاعات الصناعية الإنشائية ترتكز على مفاهيم إدارة الجودة، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات من خلال ورشات العمل والندوات، لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق الجودة الشاملة.

4.4 مجالات البحث المستقبلي (future research):

1. إجراء دراسة تؤكد على ضرورة تطبيق الجودة الشاملة داخل قطاع الإنشاءات وأهميتها على الميزة التنافسية في المؤسسات الإنشائية.
2. إجراء دراسة مستقبلية بعنوان: ايجابيات وسلبيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل القطاعات الإنشائية
3. إجراء دراسة بعنوان: المعوقات وتطوير التشريعات التي تحد من تطبيق نظام الجودة الشاملة في قطاع الإنشاءات .

5.4 الصعوبات والمشاكل التي واجهت الباحث أثناء قيامه بالدراسة

1. عدم تفاعل أفراد عينة الدراسة مع موضوع الدراسة
2. عدم توفر أفراد عينة الدراسة على رأس عملهم
3. عدم استجابة أفراد عينة الدراسة لتعبئة الاستبانة وتعاونهم مع الباحث
4. عدم توافر مراجع ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة داخل قطاع الإنشاءات.

المراجع:

المراجع العربية:

البكري، ثامر ياسر(2005). **تسويق الخدمات الصحية**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

الجضعي، خالد بن سعد(2005). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، الرياض:دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

الحوري، فالح (2008) تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة"، **مجلة البصائر**، 1(12).

خالد، زياد سليمان محمد(2005). تحسين جـودة تنفيـذ المشـاريع الإنشـائية فـي شركات المقاولات الحكومية - من وجهة نظـر مـديري المشـاريع فـي وزارة الاعمـار والاسـكان، **مجلـة تكريـت للعلـوم الهندسـية**، مج(12)،ع (4)، ص ص 1-22.

خضير، هاجر فائق (2010). تقييم واقع إدارة الجودة في تحقيق المنتج وفق المواصفة الدولية (الايزو) 9001 لعام 2008 لمعامل إنتاج الخرسانة الإسفلتية الحارة في منطقة الفرات الاوسط (معمل إسفلت شركة أشور- حالة دراسية)، **مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية**، مج(18)، ع(3)، ص ص 1-20.

الخطيب محمد (2007). **مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) (الجودة في التعليم العام) القصيم، 28-29 ربيع الآخر 1428هـ (15 -16 /5 /2007 م).

الخطيب، محمد بن شحات (2000). **نحو هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، الرياض: مركز البحوث التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود.

الدرادكة، مأمون، والشبلي، عـادل(2002). **الجـودة فـي المنظمـات الحديثـة**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سعيد يسن عامر(2001) ، **الإدارة وتحديات التغيير**، القاهرة، مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.

السيد عليوة (2005)، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، القاهرة ، دار الأمين.

الشميمري، أحمد عبد الرحمن (2001). جودة الخدمات البريدية في المملكة العربيـــة السعودية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (41)، العدد (2).

صالح، قصي؛ خير الله، نصر الدين؛ الجلالي، محمد (2006). إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية، **مجلة جامعة دمش للعلوم الانسانية**، مج(2)، ع(1)، ص ص 9-36.

الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس(2005). **إدارة المـــوارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامـــل**، عمـــان: مؤسســـة الـــوراق للنشـــر والتوزيع.

الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم(2000). **نظـــم إدارة الجودة**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطراونة، سلطان(2004). مقارنة أثر تطبيق الأيزو على الشركات الإنشائية الأردنية، **مجلة هندسة المنصورة**، المجلد (29)، العدد(1).

العسكري، احمـــد شـــاكر(2000). **التســـويق الصـــناعي مـــدخل إســـتراتيجي**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان.

العصيمي، خالد بن محمد حمدان (2007). أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، **الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية " جستن** "اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان:" الجودة في التعليم العام "28-29 ربيع الآخر 1428هـــ فرع الجمعية بمنطقة القصيم.

العلاق، بشير عباس محمود(2006). **قياس جـــودة الخـــدمات مـــن وجهـــة نظـــر المستفيدين كمؤشر على الأداء الناجح للقيادة الإداريـــة فـــي المنظمـــات الخدمية" حالة المختبرات الطبية ومراكز الأشـــعة فـــي الأردن**"، الشـــركة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة لـــلإدارة العربيـــة " القيـــادة الإبداعية".

فاضل الصفار(2001)، التغيير الإداري:كيف ولماذا؟ ، **مجلة النبأ** ، لبنان، العدد57.

كوش، هيو(2002). **إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها**، ترجمة الأحمدي ، طلال بن عابد، معهد الإدارة العامة، الرياض.

لرقط، علي(2009). **امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر –المبررات والمتطلبات الساسية-**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر –باتنة-، البجزائر.

محمود، أحمد، والعلاق، بشير(2001). العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بـــالإدراك ورضا المستفيد (دراسة تحليلية)، **مجلة أربد للبحوث والدراسات**، المجلـــد (3)، العدد (2).

المطيري، عبدالعزيز مرزوق (2010). **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية مبادئ جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الاردن.

عماد الدين، منى مؤتمن (1995) ، إدارة التغيير جوهر العملية الإدارية ، **رسالة المعلم**، العدد الرابع ، المجلد 36، الأردن ، ص ص48،47

موقع غرفـــة الصـــناعة (2013). **قطـــاع الصـــناعات الإنشـــائية**، متـــوفر عبـــر: http://jci.org.jo/jci/ar/tabid/115

موقع وزارة التخطيط والتعاون الدولي(2013). **قطاع الإنشاءات**، متوفر عبر: http://www.mop.gov.jo/arabic/pages.php?menu_id=189&local_type=0&local_id=0&local_details=0&local_details1=0

وزارة الصناعة والتجارة، **التقرير السنوي لعام 2011**، اعداد مديرية المعرفة وتطوير الأداء المؤسسي.

ب. المراجع الأجنبية:

Rumane, R. (2011). "**Qualitz management in construction projects**", Boca Raton, FL: CRC Press.

Amaratunga Dilanthi and Baldry David (2002) , **Performance Measurement in Facilities Management Organisations: Transition from Measurement to Management** , School of Construction and Property Management, University of Salford, UK.

Apostolou (2000) , **Eemmppllooyyeeee Iinnvvoollvveemmeenntt**, EC funded project .

Aukour Fakher and Al-Qinna Mohammed (2008) , **Marble Production and Environmental Constrains: Case Study from Zarqa Governorate**, Jordan , Faculty of Natural Resources and Environment, The Hashemite University .

Bank, Johan(2000). **The essence of Total Quality Management 2nd.ed, Pearson education limited, Edinburgh Gate, Harlow**, England.

Barawas Magdalena , Charlote feetwood and keith folwel (2013) , **UK CONSTRUCTION : An economic analysis of the sector** , Department of Business Innovations and skills .

Betts, M. G. Robinson, N. Blake, C. Burton, and D. Godden, "Global construction 2020: **A global forecast for the construction industrz over the next decade to 2020".** London: Global Construction Perspective Limited and Oxford Economics Limited, 2011

Bounds, G. Yorks, Ladams, M. and Rauney, G, Berond **Total Quality Management to Ward The emerging paradigm McGraw-Hill**, New York, 1994,p1-15.

Brown, F. & Jacqueline, L. A. (1995) , **Study in organizational change : the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education**, Dissertation Abstract international, p175.

Bubshait Abdulaziz (1999), ISO 9000 Qualitystandards in Construction**, Journal of Management in Engineering /** November/December 1999.

Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen,and Cin-Hsien, **(**2002). A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport : Fitness Programs , **The sport Journal ,Vol:5,No.3,** www.thesportjournal.org ,p5.

Cliar, Guyst (1997), "**Total quality management in information services",** Bow Ker – Sour,p70.

Cook & Yanow in Cohen & Sproull, (1995) **Organizational Learning, Learning**, (eds.) Thousands Oaks : Sage Publications, p. 439

Crosby, Philip, et al, (1999),**Management, Quality and competitiveness**, 2nd, Edition, The McGraw- Hill, p303.

Willar D., V. Coffey, and B. Trigunarsyah, (2012) "Improving quality management system implementation in Indonesian construction firms: A research project", **Proceedings of the first Makassar international conference on civil engineering,** march 9-10, 2012

Deros Baba , Rahman Mohd and Ghani Lahrah(2008) , Role of Senior Management in TQM Implementation in MALAYSIAN small and medium enterprises, **journal - The Institution of Engineers, Malaysia** (Vol. 72, No.3, September (2009).

Evans , James R ., & Collier David A., (2007), **Operations Management** , Thomson South Western , Boston, p78.

Evans, J. R. Production, (1997), **Operation Management, Quality**, Performance and value,5th,Editionwest publishing company, New York, p48

Evans,J.R.(1993),"**Applied Production & Operation Management**", West Publishing Co., P. 48 .

Faasdree Henri (2009) , **Object Oriented Quality Management, Statistics Netherlands**, The Hague/Heerlen.

Gallear, David & Ghobadian, Abby, (2000)," **AN Examination and non-Prescriptive model of the TQM implementation Process", Middesex University Business School**, London, Available from, musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion paper/Business and Management/pdf, p37.

Gentry, Todd ,Weber, and Sadri (2007) , **Empathy in the Workplace** , **Society of Industrial Organizational Psychology Conference,** New York, New York, April, 2007 .

Hansson (2003) , **Total Quality management – Aspect of Implementation and performance** , University of Technology.

Harrington et al (2012) , Applying TQM to the construction Industry , **The TQM Journal.**

Hsing–yun Chang, Chien-Ting Chen, Cho-pu Lin , Yu-Jui Hsu (2008). **Determinants of Customer – Perceived Service Quality in Senior-Care Industry & Their Relationship to Customer Satisfaction & Behavioral Internations** : Research Findings From Taiwan , Eight Annual IBER & TLC Conference Proceedings.

Ioannidou and Konstantikaki(2008) , **Empathy and emotional intelligence:** What is it really about? , International Journal of Caring Sciences .

Jones , Gareth R. (2001) **organizational Theory** : Text and Cases , New Jersy , Prentice Hall.P130.

Krajweski. Leej & Ritzman, Larry, (1993):"**Operations Management Strategy and Analysis"** . Addison-Wesley Publishing.

L Y N N (2009) , **Continuous Improvement –From Incremental Changes to Monumental Leaps** , Calgary Software Quality Discussion Group .

Macmillan, H., & Tompoe, M: (2000), **Stategic Management: Process, Content, and Implementation**, Oxford, New York p23.

Maher,Jill K, & Morris, Robert , & Clark, John (2005). **Variatios in the Perceived Importance of SERVQUAL Dimensions :A Comparison Between Retail Banking and Museum , Proceeding of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators** www.sbaer,uca.edu ,p6 .

Mooney Ann, Mahone Mochail, Wixon (2008), **Achieving Top Management Support in Strategic Technology Initiatives** , Institute of Technology .

Price, Michael J.& Chen E. Eva, (1993), Total Quality Management is Small, High Technology Company, **California Management Review**, Vol.XXVII,No.12,(Spring),p12.

Al-Ani, Raji and Al-Adhmawi, Firas I. (2011), "Implementation of Quality Management Concepts in Managing Engineering Project Site", **Jordan Joulrnal of Civil Engineering**, vol. 5, no. 1,

Rasheed Muhammad, Hassan Danial Aslam, Saira Yousaf and Amna Noor(2011)A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur, **African Journal of Business Management** Vol. 5(9), pp. 3735-3744, 4 May, 2011.

Reena and C.Jayan (2012) , The impact of organizational culture on personal effectiveness-an analytical study , **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**.

Khasawneh,Sami & Al-Hashem, Adel, &Al-Zoubi, Waleed, (2012). Application of total quality management system (TQMS) and its impact on competition policy in industrial plants: an imperical study of facilities of industrial sector in Jordan, **Far East Journal of Psychology and Business**, vol. 8, no. 1

Shafie, Shaahril. Nursofiza , Wan Haron **,** Sudin (2004), A Dopting & Measuring Customer Servece Quality In Islamic Banks : A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad , **Journal of Management & Islamic Finance Research ,** Vol.1,No.1,p5. www.KLbs.com.

Shaikh B.T., & Rabbani , (2005),Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, **Eastem Mediterranean Health**, VOL.11,No. 1-2, p515 .

Shaikh B.T., Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, **Eastem Mediterranean Health**, VOL.11,No. 1-2,2005, p515.

Shaikh, Baber T., (2005),Quality of Health Care : An absolute for Patient Satifaction, **Journal of View Point,** Vol.55, No.11, p195 www.Jpma.org.pk .
Shapiro (2001**), Strategic Planning** , CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation .
. Yusof, Sha'ri M and Aspinwall ,Elaine (2000) , **TQM implementation issues:review and case study** , MCB University Press, 0144-3577.
Silva de Amala (2001), **A Framework for Measuring Responsiveness**, World Health Organization.
Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robent,(2004) , **Operations Management** ,4th.ed ., Prentice –Hill, New York, p49-50.
Stevens, J. D., Glagola, C. R., and Lebdetter, W. B. (1994). “Quality measurement matrix.” **J. Mgmt. in Engrg., ASCE**, 10(6), 30-35.
Stevenson ,William J., **Operations Management** , 8th.ed., McGraw –Hill , NewYork,2005,p387.
Storeyet ,Briggs, Jones and R. Russell , (2000) , **Quality Assurance** , 2000 WHO.
V. Coffey, (2010), “**Understanding organizational clture in the construction industry**”, Taylor & Francis Limited, London
Voie-Creuse de chemin(2009) , **Quality management principles** , ISO/2012-05.
Walton (2006) **, Customer Service Training Manual** , IFTA Staff Training Part One 11th -12th October .
Watson (2008) , **The value of training** , IBM Corporation .
Wolf James, Kronenberg ,Khademian and Dull Et Al (2011) , **Total Quality Management Approach To The Information Systems Development Processes: An Empirical Study** , Phu Van Ho .
Choi Y. S., M. Seo, D. Scott, and J. Martin, (2010), “Validation of the organizational culture assessment instrument: an application of the Korean version”, **Journal of Sport Management,** vol. 24, p.p. 169-189
Yang, Ching-Chow (2010) , Q**uality Management and Six Sigma , Ching-Chow Yang**
Zeithaml , Valarie A., and Britner M., Servics Marketing Integrating Customer , Focus across the Firm , International Editio n , McGraw-Hill,Newyork , 2003,p28-31 .
Macmillan, H., & Tompoe, M(2000)**Stategic Management: Process, Content, and Implementation,** Oxford, New York,p23
Gallear, David & Ghobadian, Abby, (2000),” **AN Examination and non-Prescriptive model of the TQM implementation Process”**, Middesex University Business School, London, Available from, musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion paper/Business and Management/pdf ,p2.

ملحق (أ)
الاستبانة النهائية

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة أداء المحكمين حول عنوان الدراسة التالي:

" متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الإنشائية من منظور ثقافة المنظومة والإلتزام الإداري"

سعادة الدكتور/ ....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد......

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الإنشائية من منظور ثقافة المنظومة والإلتزام الإداري**".ولتحقيق أهداف هذا البحث قام الباحث ببناء وتطوير أداة استبانة ووضعها بين أيديكم راجياً تعاونكم بالتفضل بالإجابة عليها وتوخي الدقة والموضوعية لما لها أثر على نتائج البحث، علماً بأن جميع الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكراً ومقدراً سلفاً تعاونكم وجهدكم ووقتكم المبذول في الإجابة.

مثال توضيحي للإجابة : إذا كانت الإجابة موافق بشدة يرجى وضع علامة (√) في الخانة كما هو موضح بالجدول:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
P				

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الإحترام والتقدير،،،

الباحث :

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة أمام الإجابة الملائمة (x):

1. المؤهل العلمي:

- ☐ دراسات عليا
- ☐ بكالوريوس
- ☐ أقل من بكالوريوس

2. عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
- ☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

3. مجال العمل

- ☐ مقاول
- ☐ استشاري
- ☐ صاحب عمل

4. المسمى الوظيفي

- ☐ مدير عام　☐ مدير تنفيذ (Construction Manager)
- ☐ مدير مشروع　☐ مدير تصميم
- ☐ مهندس موقع　☐ غير ذلك_ ارجو التحديد..........

ثانياً: فقرات الأستبانة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات						
1	تولي قطاع الإنشاءات الارتقاء بمستوى الجودة والذي بدوره يعكس على زيادة مستوى الإنتاجية وانخفاض التكاليف.					
2	تؤيد قطاع الإنشاءات فكرة اندماجها مع شركات محلية، لرفع ميزتها التنافسية امام أسواق المنشاءات الأجنبية.					
3	تتميز إجراءات للعمل في قطاع الإنشاءات بابتكار يتماشى مع إدارة متطلبات الجودة الشاملة					
4	يؤيد قطاع الإنشاءات اعادة التصميم الجذرية لإجراءات العمل في قطاع الإنشاءات، بما يتوافق مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة					
5	يعتمد قطاع الإنشاءات على وجود معايير محددة لقياس مستوى جودة تنفيذ المشروع الانشائي					
6	يوفر قطاع الإنشاءات المرونة الكافية للموظفين لأداء مهامهم من خلال تفويض السلطة الكافية لهم.					
المحور الثاني: الصعوبات والمعيقات التي تحول دون سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات						
7	الجودة الشاملة برنامج لا يتعدى الخطب والشعارات في القطاع الانشائي					
8	لا يوجد نية تطبيق من الإدارة لتطبيق معايير الجودة في إدارة المشاريع					

	الإنشائية.					
9	عناصر الهيكل الاداري في المنظمة تشكل عائقا أمام التغيير					
10	ثقافة المنظمة السائدة هي ثقافة بيروقراطية					
11	عدم مشاركة الإدارة بشكل فعال لتحقيق مستوى عال من الجودة					
12	يغلب على ثقافة قطاع الإنشاءات طابع عدم التخطيط					
13	يغلب على ثقافة قطاع الإنشاءات طابع عدم الاهتمام بتدريب العاملين					
المحور الثالث: الإنجازات التي تحققت جراء تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات						
14	زيادة الدعم الإداري واهتمام الإدارات بتحديث التقنيات الخاصة بقطاع الإنشاءات.					
15	تشكيل لجنة مركزية لوضع ومتابعة سياسات الجودة في القطاعات الإنشائية وجعل تطبيق سياسات الجودة من أولويات اللجنة مركزية					
16	تطوير أنظمة التقييس القائمة وتعديلها ووضع أدلة عمل تنفيذية					
17	زيادة صلاحيات مديري المشاريع و تمكينهم من اتخاذ القرارات.					
18	الاهتمام بظروف العمل في المشاريع وبالتسهيلات للعاملين.					
19	تطبيق تقنيات فعالة للسيطرة النوعية ضمن إطار الإدارة الشاملة.					

الرابع: الثقافة السائدة في أداء شركات الصناعات الإنشائية في الكويت، وكيف تؤثر تلك الثقافة على المضي قدما في تطبيق نظام إدارة الجودة في قطاع الإنشاءات						
20	يتم تطوير الأنظمة الادارية القائمة على تجديد وتطوير وبناء هياكل لثقافة قطاع الإنشاءات					
21	وضع خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة تكون مكتوبة بحيث تعرف الثقافة الحالية والجديدة					
22	تطوير إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاءات يتطلب تشكيل الثقافة التنظيمية للانشاءات بما يتوافق ومبادئ إدارة الجودة					
23	اعادة التغيير من اهداف الثقافة السائدة لتطبيق إدارة الجودة في القطاعات الإنشائية					
24	تطبيق الجودة الشـــاملة بهدف جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير.					
25	هناك ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	جهة العمل	المؤهل الاكاديمي
الدكتور فرحان بربخ	مدير مراقبة وجودة في مديرية التربية والتعليم ومحاظر في جامعة الزرقاء الاهلية وجامعة عمان العربية.	دكتوراه
الدكتور فراس جميل العتوم	خبير جودة ومدرب معتمد في شركة اوبتما الدولية رئيس قسم المحاسبة الادارية في جامعة الاسراء.	دكتوراه
الدكتوره هدى رمضان عايش	خبيرة جودة حاصلة على ماجستير في الإدارة والجودة محاضرة في جامعة الاسراء مدربة معتمدة في اوبتما الدولية.	دكتوراه
الدكتور محمد عبد القادر	دكتوراة في الإدارة العامة في جامعة الاسراء.	دكتوراه
الأستاذ زكريا الدويري	دكتوراة في الإدارة العامة في جامعة الاسراء .	دكتوراه
الدكتورة دلال عبد العزيز الحشاش	عضو هيئة تدريس بالهيئة العامة بالتعليم التطبيقفي والتدريبي ، تخصص دكتوراة في التربية والعلوم الاجتماعية ودكتوراة بالتربية الخاصة.	دكتوراه
الدكتور عايض رجا العازمي	عضو منتدب بهيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي ورئيس قسم بوزارة التربية، تخصص دكتوراة بالإدارة التربوية.	دكتوراه
دكتور خالد علي محمد عبد الرحيم الهاشمي	عضو منتدب بهيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، تخصص دكتوراة بالعلوم التربوية والاجتماعية.	دكتوراه

المعلومات الشخصية

الاسم: فالح محمد فالح العتيبي

التخصص: ماجستير الإدارة الهندسية

الكلية: الهندسة

السنة: 2015